



Juillet 2011

Déclaration du Lobby européen des femmes concernant une législation européenne pour une représentation égale des femmes et des hommes dans les conseils d'administration des entreprises.

Résumé

La promotion de la représentation égale des femmes et des hommes dans la prise de décision a été au cœur du travail du Lobby européen des femmes (LEF) depuis sa création en 1990. Ce travail inclue notamment la Campagne 50/50 pour la démocratie lancée en 2008 et visant les élections européennes de 2009 et une attribution paritaire des « postes de haut niveau » de l'Union européenne (UE). Pour le LEF, la parité dans la prise de décision est une question de représentation démocratique et de progrès social au niveau européen et national, tout comme les engagements des traités de l'UE promeuvent la démocratie et les droits fondamentaux. La campagne 50/50 demande la mise en place de mesures contraignantes pour la parité à tous les niveaux de prise de décision politique, économique et sociale.

En 2010, les femmes ne représentaient que 12% des membres des conseils d'administration (CA) et moins de 3% des président-e-s de ces CA en Europe.¹ Les progrès dans ce domaine ont été extrêmement lents, en dépit des engagements nationaux, européens et internationaux pour une égalité femmes-hommes, y compris dans la prise de décision. De nombreuses études montrent également les bénéfiques économiques de la parité. La représentation égale des femmes et des hommes dans les CA est aussi liée à la question plus large de l'égalité dans l'emploi, un domaine dans lequel l'Union européenne a des compétences fortes. La relégation des femmes à des postes de niveau plus bas est une des causes principales de la différence de salaire en Europe, qui est actuellement de 17.5% en moyenne.² Promouvoir les perspectives de développement de carrière des femmes et leur accès égal aux postes de direction et de prise de décision à tous les niveaux est essentiel pour atteindre l'égalité dans l'emploi comme prévu par la législation européenne et pour réaliser les objectifs de la Stratégie Europe 2020 pour que l'UE devienne une « économie intelligente, durable et inclusive ».

Certains pays ont adopté dans les dix dernières années des quotas pour une représentation plus égalitaire dans les entreprises publiques.³ Plus récemment, certains pays européens ont commencé à adopter des mesures contraignantes/des quotas pour d'autres types d'entreprises (avec des systèmes plus ou moins contraignants) afin d'assurer des progrès rapides, notamment en Norvège, en Islande, en Espagne, en France, en Belgique, en Autriche, en Italie, aux Pays-Bas, et au Danemark.

¹ European Commission working paper, *The gender Balance in Business Leadership*, 2011: <http://register.consilium.europa.eu/pdf/en/11/st07/st07231.en11.pdf>

² European Commission Staff Working Paper, Report on the progress on equality between women and men, 2010: <http://register.consilium.europa.eu/pdf/en/11/st06/st06571.en11.pdf>

³ Danemark, Finlande et Irlande notamment.



Au niveau européen, la Vice-présidente de la Commission européenne Viviane Reding a annoncé en Mars 2011 son intention de mettre en œuvre des actions décisives, afin d'atteindre une représentation égale des femmes et des hommes dans les CA des entreprises, une annonce que le LEF soutient avec enthousiasme.

Recommandations du LEF

Le LEF recommande que les compagnies européennes signent l' « Engagement Européen pour les Femmes dans les Conseils d'administration » - initié par la Vice-présidente de la Commission européenne, Mme Reding, afin de « développer un chemin crédible pour promouvoir plus de femmes à des postes de haut niveau ».⁴

Le LEF recommande que l'UE et ses Etats Membres:

1. Adoptent de nouvelles législations imposant aux sociétés anonymes cotées et non cotées en Bourse de plus de 50 employé-e-s et à toutes les entreprises publiques d'avoir 40% de femmes dans leurs CA d'ici 2015 et 50% d'ici 2020, ceci doit inclure des sanctions effectives en cas de non-respect.
2. Introduisent des mesures pour augmenter le nombre de femmes occupant les positions de présidentes des entreprises.
3. Limitent le cumul de mandats dans différents CA.
4. Introduisent des mesures d'accompagnement pour soutenir les entreprises dans la mise en œuvre de telles mesures et pour permettre aux femmes d'avoir plus de responsabilités.
5. Utilisent l'actuelle révision de la législation de l'UE sur les marchés publics et la législation nationale dans ce domaine pour favoriser les entreprises qui ont une représentation équilibrée des femmes et des hommes dans leurs CA et qui adoptent d'autres mesures pour la promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes.
6. Combattent les causes de la sous-représentation des femmes dans la prise de décision économique dans les entreprises et dans les institutions publiques aux niveaux national et européen, y compris celles qui concernent l'équilibre travail/famille.

Déclaration du Lobby européen des femmes concernant une législation européenne pour la représentation égale des femmes et des hommes dans les conseils d'administration des entreprises

Le Lobby européen des femmes (LEF) est la plus grande organisations d'associations de femmes dans l'Union européenne (UE), travaillant à promouvoir les droits des femmes et l'égalité entre les femmes et les hommes. Les organisations membres du LEF sont présentes dans les 27 Etats membres et dans trois pays candidats et comptent aussi 20 organisations européennes, ce qui représente au total plus de 2500 organisations.

Le travail du LEF en lien avec la promotion de l'égalité femmes-hommes dans la prise de décision s'est jusqu'à présent concentré principalement sur l'égalité dans la prise de décision politique. En particulier, la campagne 50/50 pour la Démocratie conduite au niveau européen et dans toute l'Europe par les membres du LEF a été lancée en 2008 et portait sur les élections européennes de 2009 et sur une attribution paritaire des « postes de

⁴ http://ec.europa.eu/commission_2010-2014/reding/pdf/news/boardroom_pledge_final_en.pdf



haut niveau» de l'UE. La campagne 50/50 demande la mise en place de mesures contraignantes pour la parité à tous les niveaux de prise de décision.

La parité dans la prise de décision est une question importante dans le secteur privé, au sein duquel la très grande majorité des européen-ne-s travaille et dans lequel des décisions importantes ayant un impact sur les vies de millions de femmes et d'hommes sont prises quotidiennement. Les femmes sont gravement sous-représentées dans les Conseils d'administration (CA) des sociétés. En 2010, les femmes représentaient seulement 12% des membres des CA et moins de 3% des président-e-s des entreprises en Europe.⁵ Ceci signifie qu'un CA de 10 membres d'une entreprise européenne typique ne compte en moyenne qu'une seule femme. 34% des grandes entreprises de l'UE n'ont pas une seule femme dans leur CA.⁶ De plus, il existe de grandes disparités entre les Etats membres : en Suède et en Finlande (où il n'y a pas de quotas législatifs pour les entreprises privées mais uniquement des codes de gouvernance des entreprises) la représentation de femmes est à 26%. De la même façon, en Lettonie, Slovaquie et Roumanie, plus de 20% des membres des CA sont des femmes. A Malte, au Luxembourg, à Chypre et en Italie cependant, moins de 5% des personnes siégeant aux CA sont des femmes.⁷

Les progrès dans ce domaine sont très lents, en dépit de nombreuses études qui montrent aussi les bénéfices économiques de la parité et de plus de diversité. Ainsi le LEF soutient avec force les déclarations récentes faites par la Vice-présidente de la Commission européenne Viviane Reding en faveur d'une action décisive dans ce domaine.

1. Contexte

Le 1^{er} mars 2011, Viviane Reding, Vice-présidente de la Commission européenne et Commissaire à la Justice, aux Droits Fondamentaux et à la Citoyenneté a déclaré qu'elle souhaitait augmenter la « présence des femmes dans les CA à 30% d'ici 2015 et à 40% d'ici 2020. » Afin d'atteindre ces objectifs, Mme Reding compte sur l'autorégulation et appelle les entreprises européennes à « utiliser tous les talents de notre société pour s'assurer que l'économie décolle ». Mme Reding donne un an aux entreprises européennes pour obtenir une proportion significativement plus élevée de femmes dans les CA. A l'occasion du 8 mars 2012, lors de la Journée internationale des femmes, si l'autorégulation a échoué, elle se déclare prête à « aller plus loin au niveau européen. »

Depuis le 1^{er} mars 2011, la Commissaire Reding a ouvert une page sur son site internet appelée « d'avantage de femmes dans les conseils d'administration, une promesse pour l'Europe », qui peut être signée par les entreprises européennes afin de « développer leur propres moyens crédibles pour obtenir plus de femmes dans les hauts postes ». La liste des signataires a été rendue publique et le LEF salue les deux premières signatures de Guerlain⁸ et FES Consulting Empresarial.⁹

⁵ European Commission working paper, *The gender Balance in Business Leadership*, 2011: <http://register.consilium.europa.eu/pdf/en/11/st07/st07231.en11.pdf>

⁶ Idem.

⁷ Idem.

⁸ Une entreprise importante de cosmétique et parfum.

⁹ Une entreprise de consultance espagnole.



Les institutions européennes ont précédemment pris des engagements dans cette direction. Le Pacte européen pour l'égalité entre les femmes et les hommes 2011-2020 adopté en mars 2011 s'engage à « promouvoir l'égalité participation des femmes et des hommes dans la prise de décision à tous les niveaux et dans tous les domaines, afin de réaliser une pleine utilisation de tous les talents. » Promouvoir une égale participation des femmes et des hommes dans la prise de décision est également une des priorités de la Stratégie de la Commission européenne pour l'égalité entre les femmes et les hommes 2011-2015.

Au niveau international, la plate-forme d'action de Pékin, adoptée en 1995 à la 4^{ème} Conférence mondiale des femmes de l'ONU, engage ses signataires à « prendre des mesures pour assurer un égal accès des femmes [...] à la prise de décision » et « à augmenter la capacité des femmes à participer dans la prise de décision et le leadership ». De plus, l'égalité participation des femmes et des hommes dans la prise de décision est citée dans les articles 7 et 8 de la Convention des Nations unies sur l'élimination de toutes les formes de discrimination envers les femmes (CEDAW) qui est légalement contraignante.

2. La Parité dans la prise de décision: un principe démocratique clé avec des effets économiques positifs

La représentation égale des femmes et des hommes dans les conseils d'administration comme principe de démocratie et de droits humains

Le LEF rappelle que garantir une représentation égale des femmes et des hommes dans tous les domaines, y compris aux plus hauts niveaux de prise de décision, est une question d'égalité entre les femmes et les hommes, de droits humains et de démocratie. Dans l'arène politique, ce fait semble évident. Dans la sphère économique privée, au sein de laquelle la majorité des femmes et des hommes est active, ça ne l'est pourtant pas moins. Un plafond de verre de fait et un « quota masculin » de 80-90% dans les conseils d'administrations signifient qu'un nombre important de femmes ayant fait des études – les femmes représentent 60% des diplômé-e-s de l'université – se voient renier le droit d'exploiter pleinement leur potentiel de carrière. La sous-représentation générale des femmes dans les prises de décisions économiques a un impact substantiel sur leurs vies quotidiennes, ce qui se caractérise par des niveaux de salaires et des épargnes plus bas, un risque accru de harcèlement sexuel et de violence et d'autres manifestations des inégalités. Le monde du travail dominé par les hommes exige des femmes des standards plus élevés que leurs homologues masculins, à cause des discriminations directes, mais aussi indirectes.

De plus, les CA sont des endroits stratégiques, des sièges de pouvoir dans lesquels des décisions cruciales sont prises. Le droit de participer de manière égale dans les puissances économiques est un droit fondamental des femmes, notamment en ce qui concerne les décisions économiques prises par les entreprises, qui ont un impact très important sur la vie quotidienne des femmes et des hommes, des petites filles et des petits garçons. Ce type de décisions manque de légitimité si la moitié de l'humanité est de facto exclue des délibérations et de leurs



formulations. La crise financière, par exemple, a eu un impact très lourd et disproportionné sur les femmes, malgré leur exclusion de la prise de décisions dans ce domaine.¹⁰

La discrimination sur la base du sexe doit être éliminée et des systèmes de nomination plus transparents et démocratiques sont nécessaires afin de pouvoir recruter au-delà du cercle habituel de personnes nommées dans les CA.

Augmenter la diversité pour une économie et un management plus sains

L'exclusion de fait des femmes des sièges des CA constitue une preuve flagrante d'absence d'égalité. Actuellement, les candidat-e-s sont généralement choisi-e-s (par des CA de sélection largement masculins) à partir d'un réservoir restreint de candidat-e-s majoritairement masculins. Elargir ce réservoir afin d'y inclure l'autre moitié de la population ouvre de vastes opportunités pour les affaires.

Une plus grande présence de femmes amène de la diversité, des perspectives nouvelles ainsi que des compétences que les femmes tiennent de leurs réussites universitaires, professionnelles et personnelles et peut conduire à l'introduction de problématiques nouvelles ou négligées auparavant dans les ordres du jour, parce les femmes ont des rôles et des besoins sociaux différents, en comparaison des hommes. Accroître la présence des femmes s'est aussi avéré avoir un impact positif sur le profil des membres du CA. Par exemple, une étude norvégienne montre que les membres féminines des CA sont plus jeunes (72% ont moins de 50 ans, alors que 66% des hommes ont plus de 60 ans), ont un meilleur niveau d'étude (36% des femmes ont étudié plus de 6 ans (doctorat) contre seulement 23% des hommes) et détiennent moins d'intéressements à la possession (56% des hommes contre 23% des femmes).¹¹

Qui plus est, il existe aujourd'hui des preuves importantes du fait qu'un CA qui a autant de femmes que d'hommes a un impact positif sur l'efficacité du CA et sur les façons de travailler. Les résultats d'une étude de 201 entreprises norvégiennes suggèrent que la présence des femmes dans les CA semble accroître l'efficacité du CA en réduisant le niveau de conflit et en garantissant des activités de développement du CA d'une qualité élevée.¹² L'étude norvégienne montre qu'en atteignant la masse critique – en passant d'une ou deux femmes à au moins trois femmes (minorité constante) – il devient possible d'augmenter le niveau d'innovation.¹³ Il y a également de nouvelles preuves scientifiques qui montrent que la représentation des femmes dans les CA des entreprises et dans les comités d'audit, ainsi qu'en tant que responsables financières et auditrices, a un impact positif sur le rapport, l'audit et l'organisation du contrôle interne.¹⁴

¹⁰ Voir le rapport joint du LEF et d'Oxfam, *Women's poverty and social exclusion in the European Union at a time of recession – An Invisible Crisis?*, 2010.

¹¹ Vibeke Heidenreich, Aagot Elise Storvik 2010, Institutt for samfunnsforskning. 2010: 11

¹² Nielsen, Sabina and Morten Huse: *The contribution of women on boards of directors: going beyond the surface*, Corporate governance: an international review. - Vol. 18, no. 2.

¹³ Mariateresa Torchia, Andrea Calabrò and Morten Huse, *Women Directors on Corporate Boards: From Tokenism to Critical Mass*, Journal of Business Ethics, 2011.

¹⁴ Michel Ferrary, Professeur de management à Ceram Business School, *Why women managers shine in a downturn*, France, 2009.



De nombreuses études ont montré qu'accroître la diversité dans les CA et avoir une plus grande présence de femmes ont un impact significatif sur l'évaluation des risques et sur la qualité des décisions prises. Avoir une composition plus diverse des CA entraînerait un ensemble plus large d'intérêts pris en compte.¹⁵ Dans le contexte d'une crise économique, la valeur économique de la diversité dans les CA ne peut pas être ignorée. Comme la Commission européenne le reconnaissait en Août 2010 dans son livre vert sur *la gouvernance d'entreprise dans les institutions financières et les politiques de rémunération*, une des défaillances clés des institutions financières, qui a en dernier lieu contribué à la crise financière, vient du fait que les membres du CA de direction des institutions financières ne venaient pas de groupes d'origines suffisamment diverses. Le rapport Eversheds sur les CA (2011) révèle que les entreprises qui avaient plus de directrices ont eu de meilleurs résultats pendant la crise financière, ce qui est particulièrement vrai au Royaume Uni et dans le secteur bancaire.¹⁶ Une plus grande diversité dans le management d'entreprise en termes de sexe, mais aussi d'origines ethniques, sociales, culturelles et éducationnelles, signifierait une prise de décisions de meilleure qualité, garantissant une gouvernance moins vulnérable des institutions financières.¹⁷

Plus largement, il existe des preuves substantielles qui soutiennent l'hypothèse selon laquelle un équilibre des sexes dans le leadership augmente la profitabilité des entreprises. Une étude de 2011 de « Fortune 500 companies » a démontré par exemple que les entreprises qui avaient, de façon durable, une plus grande représentation de femmes dans les CA de direction atteignaient en moyenne 60% de meilleurs résultats financiers que les entreprises qui ne comptaient pas de femmes dans leurs CA.¹⁸ Une étude suédoise conduite entre 2004 et 2008 a prouvé que la différence en termes de profitabilité peut être jusqu'à 93% plus haute dans les sociétés anonymes qui ont le plus grand pourcentage de femmes dans leurs CA, en comparaison avec celles qui n'ont aucune présence féminine.¹⁹ Une étude finlandaise couvrant 14 020 sociétés à responsabilités limitées employant au minimum 10 personnes en 2003 a montré que celles dirigées par une PDG étaient en moyenne au moins 10% plus profitable qu'une entreprise équivalente dirigée par un PDG.²⁰

¹⁵ Fawcett Society, *Are women bearing the burden of the recession?*, 2009:

<http://www.fawcettsociety.org.uk/documents/Arewomenbearingtheburdenoftherecession.pdf>, pp. 2-3.

¹⁶ Eversheds a mesuré la performance de 241 top entreprises en Europe, aux USA, et en Asie Pacifique, examinées entre octobre 2007 et décembre 2009. Entre août 2010 et octobre 2010, 50 directeurs-trices sélectionné-e-s au hasard parmi les 241 entreprises ont également été interviewé-e-s afin d'ajouter des recherches qualitatives aux recherches quantitatives. La plupart des résultats sont disponibles online (en Anglais):

https://www.eversheds.com/uk/home/articles/index1.page?ArticleID=templatedata%5CEversheds%5Carticles%5Cdata%5Cen%5CIndia%5CThe_Eversheds_Board_Report

¹⁷ Walby Sylvia, *The future of financial services supervision in the EU: Recommendations for the inclusion of gender*, 2009 and McKinsey & Company, *Women Matter*, 2010

¹⁸ Catalyst, *The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards (2004–2008)*, 2011: <http://www.catalyst.org/publication/479/the-bottom-line-corporate-performance-and-womens-representation-on-boards-20042008>

¹⁹ Cette étude a comparé 24 entreprises cotées en Bourse avec une majorité de femmes dans les CA à 24 entreprises sans femme dans les CA en 2005, 2004 et 2002. Nancy M. Carter, Harvey M. Wagner, *The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards*, 2004–2008: <http://www.catalyst.org/publication/479/the-bottom-line-corporate-performance-and-womens-representation-on-boards-20042008>

²⁰ Finnish Business and Policy Forum EVA, *Female Leadership and Firm Profitability*, 2007 : p.5



Atteindre la parité: l'importance de mesures contraignantes et de mesures d'accompagnement globales

Les femmes qui aspirent à des positions de leader dans les entreprises doivent faire face à de nombreux obstacles structurels et culturels : les femmes ont des ressources économiques, sociales et culturelles plus faibles pour atteindre les postes de prise de décisions ; il existe toujours des facteurs symboliques liés aux rôles et aux stéréotypes genrés traditionnels qui sont acceptés ; la prise de décision, surtout dans le secteur économique, est toujours vue comme un domaine d'hommes et la culture des entreprises ainsi que les standards de travail sont toujours encore basés sur un modèle, un cycle de vie, des habitudes de mise en relation et en réseau, etc. masculin. Pour remédier à cette situation, il faut des mesures globales à l'intérieur du lieu de travail visant à contrebalancer les inégalités existantes entre femmes et hommes et une de ces mesures, et pas la moindre, sont des mesures contraignantes pour une représentation égale dans les postes de prise de décisions à tous les niveaux. Alors que la question d'une composition des CA plus équilibrée en termes de genre a été à l'ordre du jour depuis un long moment, les expériences montrent que les progrès sont extrêmement lents en pratique. En 2004, il y avait 8% de femmes dans les CA, or le taux était seulement de 11.7% en 2010.²¹ Le nombre de femmes présidentes des sociétés anonymes les plus larges est passé de 4% à 3% pour la même période.²²

L'exemple de la Norvège est instructif en ce qui concerne l'impact des mesures non contraignantes et contraignantes. Avant d'introduire des mesures contraignantes en 2005, la Norvège avait déjà mis en place une législation non contraignante avec un seuil similaire de 40% du sexe le moins représenté en 2003. Malheureusement, cette mesure n'a pas eu un impact significatif : en 2005, il y avait seulement 15% de femmes dans les CA, en comparaison d'un petit peu moins de 10% quand la loi a été introduite,²³ ce qui est toujours bien en dessous des 40% requis. A la suite de cet échec, la législation contraignante a été introduite et a eu un effet rapide et significatif.

Les mesures contraignantes, avec des objectifs, des dates limites et des sanctions clairs constituent un incitatif fort pour les entreprises à introduire des mesures globales, non seulement pour correspondre aux critères légaux, mais aussi pour garantir l'efficacité et la durabilité des structures de prise de décisions. S'assurer que les objectifs sont atteints de façon satisfaisante, que les autorités publiques et les entreprises vont introduire dans la majorité des cas des mesures d'accompagnement telles que des formations, la création de bases de données, une procédure de recrutement ouverte et transparente, la promotion d'une échelle de salaires, des arrangements permettant de gérer vie professionnelle et vie privée pour les femmes et les hommes, et d'autres initiatives, visant à diversifier le réservoir de candidats et à donner plus d'opportunités aux femmes d'accéder à ces postes, est nécessaire.

Au travers de la mise en place de mesures contraignantes et d'accompagnement, les femmes ont la possibilité d'atteindre les plus hauts niveaux de prise de décision suivant leurs propres mérites, dans le cadre d'une compétition égale avec leurs collègues masculins.

²¹ European Commission working paper, *The gender Balance in Business Leadership*, 2011:
<http://register.consilium.europa.eu/pdf/en/11/st07/st07231.en11.pdf>

²² Professional Women's Network, *Board Women Monitor*, 2008

²³ Laura Kilday, Alexandra Mihailescu, Christine Nolan, Fiona Schreve, *Women on boards of directors: the case study of Norway*, 2009



3. Panorama des législations concernant la promotion des femmes dans la prise de décision dans les pays européens

Prise de décision politique

La participation des femmes dans la prise de décision politique demeure faible à travers l'UE, même si quelques améliorations ont été faites. En 2009, 24% des membres des parlements nationaux étaient des femmes, soit un point de pourcentage de plus qu'en 2005. 24% des membres des gouvernements nationaux sont des femmes contre 22% en 2005.²⁴

Onze pays européens²⁵ ont mis en place des mesures dans leur constitutions et/ou lois électorales afin d'atteindre la parité ou d'augmenter la participation politique des femmes pour certaines ou toutes les élections nationales. De plus, dans 17 pays européens, certains partis politiques ont adopté volontairement des quotas non contraignants.²⁶

Prise de décision économique

En ce qui concerne le secteur privé, des mesures ont été introduites dans plusieurs pays européens ces dix dernières années pour améliorer l'équilibre femme-homme dans les CA des entreprises publiques. Le premier pays à avoir introduit une législation contraignante pour augmenter la participation des femmes dans les CA, y compris ceux des entreprises privées, était la Norvège. Depuis 2005, il est obligatoire d'avoir au moins 40% du sexe le moins représenté dans les CA des sociétés anonymes cotées et non cotées en Bourse, des entreprises inter-municipales, des entreprises publiques, des entreprises municipales et des entreprises coopératives en Norvège. Si l'entreprise échoue à respecter la loi, la sanction encourue est la dissolution de l'entreprise. Le résultat est que le seuil des 40% a été atteint. Le gouvernement poursuit activement les entreprises qui n'atteignent pas l'objectif cible et au final, aucune entreprise n'a été dissoute.

L'exemple réussi de la Norvège est en train d'être suivi par d'autres pays. La France, la Belgique, l'Italie, l'Autriche et les Pays-Bas ont adopté des lois pour augmenter le nombre de femmes dans les conseils d'administration en 2011. La Belgique a établi un seuil de 30 % du sexe le moins représenté dans les CA des entreprises publiques et des entreprises cotées en Bourse. De même, la législation française adoptée en Janvier 2011 demande une représentation de 40 % de femmes dans les conseils d'administration des entreprises, à atteindre d'ici 2017. Les deux pays ont prévus des sanctions si les entreprises échouent à remplir les critères. En cas de non-conformité, la loi française prévoit que les nominations des CA soient déclarées non valables et certaines sanctions financières. En Belgique, les profits financiers et non financiers provenant du CA seront réduits en cas de non-conformité.

²⁴ European Commission Staff Working Paper, *Report on the progress on equality between women and men, 2010*: <http://register.consilium.europa.eu/pdf/en/11/st06/st06571.en11.pdf>

²⁵ Albanie, Belgique, France, Bosnie et Herzégovine, Serbie, Ancienne République Yougoslave de Macédoine, Portugal, Slovénie et Espagne

²⁶ Royaume Uni, Pays Bas, Luxembourg, Suisse, Italie, Malte, Croatie, Roumanie, Hongrie, Slovaquie, Autriche, République Tchèque, Allemagne, Lituanie, Suède, Norvège, Chypre



L'Italie a adopté une loi sur les quotas, qui a récemment été approuvée par la Chambre des députés. Selon cette proposition, les sociétés cotées en bourse appartenant à l'Etat devraient avoir 33% de femmes dans leurs CA après une période de transition de 2012 à 2015. La législation italienne prévoit également des clauses de sanctions, allant de l'avertissement, suivi d'une amende qui pourrait éventuellement entraîner la dissolution du CA.

Les Pays-Bas ont adopté une proposition de loi pour augmenter le quota de femmes dans les CA des entreprises des 8 actuels à 30% d'ici 2016. Même si cet objectif n'est pas lié à un mécanisme spécifique de sanction, il est applicable à toutes les entreprises de plus de 250 employé-e-s. En outre, comme une évaluation de la législation dans 3 ans est prévue, il sera possible de répondre adéquatement aux lacunes existantes.

De façon identique, en Autriche, un quota de 25% (d'ici 2013) et de 35% (d'ici 2018) a été adopté pour les CA des entreprises publiques ou semi-publiques. La loi ne prévoit aucune sanction mais sera rediscutée après 7 ans.

L'Espagne et l'Islande ont également adopté des lois visant à atteindre l'objectif de 40% de femmes dans les conseils d'ici à 2015 et 2013 respectivement. Ces lois donnent la priorité aux incitations plus qu'aux sanctions. En Espagne par exemple, les entreprises dont la composition des conseils est plus équilibrée peuvent être favorisées dans le cadre des processus de passation des marchés publics.

Enfin, les législateurs italiens se dirigent également vers une législation pour assurer une représentation plus équilibrée dans les postes de prise de décisions dans les entreprises.

Ce rapide panorama montre bien que beaucoup de pays européens ont déjà pris des mesures pour augmenter le nombre de femmes dans les CA. Afin de garantir une approche cohérente et le même niveau de représentation des femmes dans la prise de décisions à travers l'UE, une législation européenne est nécessaire.

Un tableau plus détaillé, donnant un panorama de la législation existante en Europe, est disponible en annexe 1.



4. Recommandations du Lobby européen des femmes

Le Lobby européen des femmes soutient avec force les propositions de la Vice-présidente Reding visant à introduire des mesures au niveau européen pour obtenir une représentation égale des femmes et hommes dans les CA des entreprises et fait les recommandations suivantes :

1) L'introduction d'une législation contraignante afin d'atteindre 50% de femmes dans les conseils d'administration en Europe d'ici 2020

Le LEF suggère l'introduction de mesures contraignantes visant à obtenir la parité dans les CA. Afin de prendre en compte les contraintes des entreprises et de permettre l'introduction de mesures d'accompagnement (voir ci-dessous), une telle législation doit être mise en œuvre de façon progressive, avec un premier objectif de 40% de femmes siégeant des les CA des entreprises européennes d'ici 2015. L'objectif définitif doit être d'avoir 50% de femmes dans les CA des entreprises d'ici 2020. Cette mesure doit s'appliquer aux entreprises de plus de 50 employé-e-s et à toutes les entreprises publiques.

Des sanctions efficaces sont nécessaires afin de s'assurer que la législation sera respectée, comme le montre l'exemple norvégien. Le LEF pense que la dissolution des entreprises qui ne parviennent pas à l'équilibre des sexes dans les CA est une sanction effective, si l'on suit le modèle norvégien.

2) L'introduction de mesures pour augmenter le nombre de femmes présidentes

Le LEF considère qu'il est nécessaire d'augmenter le nombre de femmes présidentes des CA ou Présidents-tes Directeur-trices Généraux (PDG)/directrices financières. Il n'existe pas à ce jour en Norvège de mesures contraignantes à ce sujet et 95% des CA sont toujours présidés par un homme et simplement 2% des PDG des entreprises cotées à la bourse d'Oslo sont des femmes, ce qui est en dessous de la moyenne européenne.²⁷ Ceci signifie que les entreprises ont respecté uniquement le standard minimum imposé dans la législation et n'ont pas encore inclus plus de femmes dans les postes les plus élevés.²⁸ Le LEF suggère d'aller vers l'introduction de système de coprésidence de l'exécutif par une femme et un homme au travers des codes de bonne gouvernance et de la législation. En outre, le LEF suggère d'introduire des systèmes de présidences alternées entre femme et homme au début d'un nouveau mandat. De la même façon, des systèmes d'alternance peuvent être introduits pour les postes de PDG et directeur-trice financier-ère.

3) La limitation des mandats concurrents

Le LEF propose que le nombre de mandats qu'une personne peut cumuler soit limité afin de garantir que les membres du CA disposent d'un temps suffisant pour remplir leurs obligations et afin d'éviter de possibles conflits d'intérêts. Les recherches ont indiqué que ceci est dans l'intérêt de l'entreprise, car des CA composés de directeurs-trices cumulant les nominations ont des performances plus fragiles en ce qui concerne les actions.²⁹ De

²⁷ Aagoth Storvik and Mari Teigen, *Women on Board: The Norwegian Experience*, Juin 2010

²⁸ Cathrine Seierstad, *For the few not the many? The effects of affirmative action on presence, prominence, and social capital of women directors in Norway*, 2010.

²⁹ Eversheds Board Report 2011, *measuring the impact of board composition on company performance*, 2011.



plus, la limitation des mandats concurrents garantirait qu'une plus large proportion de postes de haut niveau soit ouvert à de nouveaux candidats, notamment des femmes et d'autres groupes sous-représentés, dans le but d'améliorer la transparence des procédures de sélection et d'avoir des mesures efficaces pour atteindre un éventail de candidats plus larges.

4) L'introduction de mesures d'accompagnement

Des actions de sensibilisation ciblées en ce qui concerne les bénéfices de l'égalité entre les femmes et les hommes dans le leadership d'affaires sont nécessaires afin de démystifier l'utilisation des quotas et d'autres mesures favorables à l'égalité et de montrer leur utilité pour la société dans son ensemble. Nous pouvons imaginer des formations pour les hommes et les femmes membres des CA à propos de choses élémentaires en lien avec les inégalités et les discriminations liées au genre et à propos des aspects genrés de la gestion des entreprises.

De nouvelles façons de travailler dans les comités de sélection et des procédures de sélection transparentes sont nécessaires pour atteindre de nouveaux membres potentiels du CA. Des missions clairement et formellement établies et des critères pour le profil recherché rendraient la sélection plus transparente, garantissant que les personnes convenant le mieux sont celles qui sont choisies. Avec des politiques de recrutement formelles, les recruteurs peuvent élargir leurs perspectives et également motiver/justifier leur choix. Ceci aidera à recruter au-delà des cercles traditionnels, notamment parmi l'énorme réservoir de femmes compétentes disponibles en Europe et prêtes à siéger dans les CA.

Le LEF suggère également de financer et de développer des bases de données regroupant des femmes compétentes. Ce type de base de données existe déjà en Norvège, ce qui donne aux femmes intéressées dans des postes aux CA l'opportunité de rendre public leurs compétences pour les entreprises qui sont à la recherche du candidat approprié. Ceci constitue un bon exemple d'une manière de rendre le recrutement plus transparent et possible à contrôler et donne également de la visibilité à des femmes qualifiées, qui sont en fait éligibles pour ce type de postes. Les bases de données peuvent être établies par différents acteurs. Par exemple, en Norvège, deux bases de données ont été mises en place par l'Etat, une autre par une association d'avocats et la quatrième par la plus grande organisation d'employeurs, dans le but de former et de recruter des PDG et des dirigeants et pas uniquement des membres du CA. Il est également possible de créer des bases de données au niveau régional ou pour des secteurs spécifiques.³⁰ D'autres mesures d'accompagnement peuvent avoir pour cible les potentiel-le-s nouveaux-velles membres du CA eux-mêmes, telles que des formations ou des mentorats, mais ces mesures ne doivent pas être obligatoires.³¹

Une évaluation obligatoire du fonctionnement des CA de direction, menée par un évaluateur externe, devrait être mise en place afin d'accroître la transparence. Ce type d'évaluation doit aussi inclure une évaluation de l'égalité femmes-hommes, c'est-à-dire, quels sont les progrès des CA en ce qui concerne une représentation égale des femmes et des hommes, mais également au-delà, en ce qui concerne la diversité en termes d'autres facteurs (âge, origines, etc.).

³⁰ Women on Board – the Norwegian Experience. By Storvik and Teigen, Juin 2010

³¹ Women on Board – the Norwegian Experience. By Storvik and Teigen, Juin 2010



Des activités de sensibilisation et des ateliers pour les membres masculins du CA afin de garantir une intégration égale de leurs collègues féminines peuvent aussi être envisagés. Des formations contre l'utilisation de techniques de domination ont été faites à travers le monde entier pour les femmes en politique, et pourraient être utilisées pour d'autres domaines. Le module a été développé en Norvège dans les années 1980, puis utilisé aussi en Suède (Power Booklet), et maintenant dans le monde entier. Ceci est une des parties de base du manuel de formation de la section femmes du parti travailliste norvégien « Women can do it » [les femmes peuvent le faire]. Les hommes doivent être formés d'une façon différente des femmes afin de déconstruire et d'éliminer les réactions et comportements conscients et inconscients au moment de l'entrée dans un nouveau domaine de pouvoir ou lors de l'arrivée de nouveaux arrivant-e-s.

En dernier lieu, il est important de proposer des mesures ciblées spécifiquement sur les femmes subissant des discriminations multiples et divers niveaux d'exclusion, afin de leur permettre un accès égal aux postes de prise de décisions.

5) Favoriser les entreprises qui ont des CA plus égaux lors d'une passation de marché public

Le LEF suggère que les entreprises qui ont un engagement démontré à l'égalité entre les femmes et les hommes et à la parité ou qui ont une représentation égale de femmes et d'hommes dans leurs CA avant la date limite établie par la Commission européenne devraient être encouragées et récompensées dans le cadre d'une procédure de passation de marché public aux niveaux européen et national.³² Ce type de mesures peut être introduit dans les règles européennes concernant les passations de marché public, qui sont actuellement en train d'être révisées. Une législation similaire existe en Espagne et peut être utilisée comme un exemple de bonne pratique.³³

6) Mettre en œuvre des mesures globales pour combattre les causes de la sous-représentation des femmes dans la prise de décision au niveau national et européen

Le problème de la sous-représentation des femmes dans la prise de décision économique doit être combattu dans un cadre plus large de lutte contre les inégalités de genre. Le faible taux de femmes dans les CA peut être expliqué par un accès inégal et persistant aux ressources économiques, sociales et culturelles entre les femmes et les hommes ainsi que par les inégalités dans le partage du travail rémunéré et non rémunéré. De tels facteurs sont les causes majeures du plus faible taux de femmes accédant aux postes élevés, malgré le fait que les femmes représentent 60% des diplômés de l'université. Dans cette perspective, en plus des stratégies et de la législation concernant l'égalité entre les femmes et les hommes dans l'emploi, les mesures et les services de congés pour soins doivent être améliorés pour les femmes et les hommes dans le but de soutenir la réconciliation entre travail et vie privée, ce qui inclut une égale participation des hommes dans le travail de soin. Des mesures relatives à la promotion au sein du travail devraient se faire de manière plus transparente, et moins rattachée à une carrière principale centrée sur une vie professionnelle non-interrompue.

³² Cf la contribution du LEF sur la modernisation des politiques de l'UE concernant les passations des marchés publics, Avril 2011: <http://womenlobby.org/spip.php?article1559&lang=en>

³³ Ibid.



EUROPEAN WOMEN'S
LOBBY
EUROPEEN DES FEMMES

DÉCLARATION

Annexes

Annexe 1 : Types d'entreprises ciblées par les législations

Une **entreprise publique** (aussi entreprise d'État) est une entreprise « sur laquelle l'État ou d'autres collectivités territoriales peuvent exercer directement ou indirectement une influence dominante du fait de la propriété, de la participation financière ou des règles qui la régissent », selon la définition de l'Union européenne.

Les activités industrielles et commerciales assumées par l'administration, sont confiées à des entreprises publiques. Cependant cette notion n'a jamais reçu de définition très précise (jurisprudence/doctrine). C'est, par exemple pour la France, un organisme doté d'une personnalité morale, appartenant au secteur public avec une possibilité de participation du secteur privé. Il n'y a pas de statut unique de l'entreprise publique. Ainsi il existe un certain nombre de formes et de fonctionnement :

- les établissements publics à caractère industriel et commercial (EPIC), de droit public, qui ne sont pas ouverts sur le marché des titres et n'ont pas de capital
- les sociétés nationales de droit privé mais dont le capital appartient entièrement à l'État
- des sociétés d'économie mixte : des entreprises privées dans lesquelles l'État ou les collectivités territoriales investissent, mais ne possèdent pas la moitié du capital (art. L. 1522-1 CGCT).³⁴

Une **société anonyme (SA)** est une société de capitaux, ainsi dénommée car sa dénomination sociale ne révèle pas le nom des actionnaires dont elle peut même ignorer l'identité lorsque les titres de la société sont au porteur.³⁵

Une **société ouverte à responsabilité limitée** ou **société publique à responsabilité limitée** (anglais : *public limited company, PLC* ou *Ple*) est une forme d'entreprise dans plusieurs pays du Commonwealth notamment en Irlande et au Royaume-Uni. Il s'agit d'une entreprise dont les parts ont été vendues par un appel public à l'épargne.³⁶

³⁴ Définition d'Entreprise Publique Juillet 2011, http://fr.wikipedia.org/wiki/Entreprise_publique

³⁵ Définition de Société Anonyme Juillet 2011, http://fr.wikipedia.org/wiki/Soci%C3%A9t%C3%A9_anonyme



EUROPEAN WOMEN'S
LOBBY
EUROPEEN DES FEMMES

DÉCLARATION

Annexe 2: Panorama de la législation en Europe en ce qui concerne la promotion de la représentation des femmes et des hommes dans les conseils d'administration des entreprises.

Pays et année	Cible	Quota et calendrier	Sanction	Autres mesures	Résultat(s)
Autriche	Conseils d'Administrations Entreprises publiques ou semi-publiques.	25% (en 2013) 35% (en 2018)	Pas de sanction (révision après 7 ans).	Clauses sur l'égalité des genres dans les textes sur les gouvernances d'entreprises.	Il est trop tôt pour savoir.
Belgique 2011	La loi s'applique aux entreprises publiques et aux sociétés anonymes cotées en Bourse. Les entreprises qui n'ont pas d'action ne sont concernées.	- Les femmes doivent représenter un tiers des postes des CA. - Période de transition : un an pour les entreprises publiques, 5 ans pour entreprises cotées en Bourse, et 7 ans pour les petites et moyennes entreprises.	Bénéfices financiers et non-financiers réduits pour les membres du CA.	Non.	Il est trop tôt pour savoir.
Danemark 2000	Entreprises publiques.	30%		Chartes pour les entreprises publiques volontaires.	Femmes dans les CA de direction: 30% en 2000 et 35% en 2009.

³⁶ Définition de Société Ouverte à Responsabilité Limitée Juillet 2011,
http://fr.wikipedia.org/wiki/Soci%C3%A9t%C3%A9_ouverte_%C3%A0_responsabilit%C3%A9_limit%C3%A9e



EUROPEAN WOMEN'S
LOBBY
EUROPEEN DES FEMMES

DÉCLARATION

<p>Espagne 2007</p>	<p>Sociétés anonymes avec plus de 250 employé-e-s.</p>	<p>- Quota : 40% de représentation des femmes - Calendrier : dans les 8 ans (d'ici à 2015).</p>	<p>Pas de sanctions.</p>	<p>La représentation des femmes dans les CA peut être prise en compte lors de financements ou de contrats publics. D'après la Loi de 2007 sur l'égalité, il est possible de donner un avantage à l'enchérisseur qui prend des mesures pour l'égalité entre les femmes et les hommes, notamment un quota de femmes dans les CA. Il en est de même pour la loi sur les marchés publics (article 102 paragraphe 1), qui a été changée afin de permettre aux autorités publiques de favoriser le candidat avec des principes d'égalité entre les sexes.</p>	<p>La représentation des femmes dans les CA a augmenté de 6% en 2007 à 10% en 2010. Malgré la loi sur les quotas, les progrès sont lents et la représentation des femmes est en dessous de la moyenne de l'UE.</p>
--------------------------------	--	---	--------------------------	---	--



EUROPEAN WOMEN'S
LOBBY
EUROPEEN DES FEMMES

DÉCLARATION

Finlande 2004	Entreprises publiques.	40%		Textes sur les Gouvernances d'entreprises (2010) pour toutes les entreprises cotées en Bourses.	Femmes dans les CA de direction des entreprises publiques : 30% en 2004 et 44% en 2010.
France 2011	Les entreprises cotées en Bourse et qui ont plus de 500 employé-e-s ou ont un revenu annuel supérieur à 50 millions d'euro. Environ 2000 entreprises sont concernées.	Ces entreprises ont 6 ans pour s'assurer que 40 pour cent des sièges de leurs CA sont occupés par des femmes, dans les 3 ans, le taux doit être de 20% (si le CA est de plus de 8 personnes, la différence entre les sexes représentés ne peut pas être plus de deux). Si un sexe est absent du CA, la loi exige qu'au moins une personne du sexe non représenté soit nommée à l'AG suivante.	A partir de 2017, les nominations dans les CA des entreprises qui n'ont pas respecté la loi seront invalidées. Une sanction financière est également prévue (suspension des jetons de présence). L'Assemblée nationale avait proposé que les décisions des CA illégalement constitués soient annulées mais le Sénat n'a pas suivi cette position.	Non	Il est trop tôt pour savoir.
Irlande 2004	Entreprises publiques	40%			Pas encore atteint (34% en 2009)



EUROPEAN WOMEN'S
LOBBY
EUROPEEN DES FEMMES

DÉCLARATION

Islande 2010	Entreprises publiques et sociétés ouvertes et non ouvertes à responsabilité limitée avec plus de 50 employé-e-s et dont le CA est composé de plus 3 personnes.	Chaque sexe doit représenter au moins 40% dans les 3 ans (2013) et 50% est demandé pour les entreprises publiques.	Non	Les entreprises avec 25 employé-e-s ou plus doivent rendre public le nombre d'hommes et de femmes employés ainsi que le nombre d'hommes et de femmes occupant des postes de direction.	Il est trop tôt pour savoir en ce qui concerne les SA, mais 100% des entreprises publiques ont atteint l'objectif depuis 2006.
Italie 2011	Entreprises publiques et Sociétés anonymes.	33%, 3 ans pour les atteindre La loi est prévue pour être temporaire et d'application pendant 9 ans.	Avertissement, suivi d'une amende de un million d'euros et d'une dissolution du Conseil d'Administration ou de l'organe décisionnel.		Il est trop tôt pour savoir.
Norvège 2003	Entreprises publiques et toutes les sociétés anonymes.	- Quota : 40% avec un respect volontaire - Calendrier : date limite établie pour 2005 (1,5 an à partir de l'adoption de la loi).	Non.	Si l'entreprise remplit le taux demandé à la date limite, la loi ne sera pas mise en place.	Les entreprises n'ont pas rempli les conditions à la date limite, la représentation de femmes dans les CA était seulement de 15% en 2005.



EUROPEAN WOMEN'S
LOBBY
EUROPEEN DES FEMMES

DÉCLARATION

<p>Norvège 2006</p>	<p>Les quotas s'appliquent approximativement à 1200 entreprises: sociétés anonymes cotées et non cotées en Bourse (environ 400 parmi lesquelles 240 sont cotées), entreprises inter municipales, entreprises nationales, entreprises municipales, entreprises coopératives (environ 800).</p>	<p>- Quota : Minimum de 40% de chaque sexe dans les CA. Le nombre dépend du nombre de sièges dans le CA (pour 2 et 6 sièges, 50% est exigé, pour 3 sièges 33%, pour plus que 10 sièges 40%). Les entreprises nouvellement créées doivent respecter la règle - Calendrier : immédiatement ; les entreprises déjà existantes ont deux ans et un mois pour appliquer la règle.</p>	<p>Pénalités ou dissolution de l'entreprise.</p>	<p>Le monde des affaires et le gouvernement ont initié plusieurs programmes pour augmenter le nombre de femmes dans les CA et les compétences des potentiels futur-e-s membres du CA avant l'adaptation de la loi de 2003. Une base de données online a été établie ('kvinnebasen') dans laquelle les femmes intéressées à siéger dans les CA peuvent s'enregistrer.</p>	<p>Toutes les entreprises respectent la loi et le seuil de 40% a été atteint. Le gouvernement poursuit activement les entreprises qui n'ont respecté la date limite à la date donnée, et à la fin, aucune entreprise n'a été dissoute. Cependant, la représentation des femmes n'a pas augmenté au-delà de la limite fixée.</p>
<p>Pays Bas 2011</p>	<p>Les entreprises publiques et les grandes entreprises privées qui correspondent aux critères suivants dans 2 années consécutives : valeur des actifs supérieur à 17.500.000€; chiffre d'affaire net pour l'année financière supérieur à 35.000.000€; nombre moyen d'employé-e-s pour l'année financière de 250 ou plus.</p>	<p>Quota de 30% La provision sera seulement temporaire et se termine le 1er janvier 2016.</p>	<p>Non</p>	<p>Cela doit être expliqué dans le rapport annuel.</p>	<p>Il est trop tôt pour savoir.</p>



EUROPEAN WOMEN'S
LOBBY
EUROPEEN DES FEMMES

DÉCLARATION